

学校编码：10384

分类号_____密级_____

学 号：200115054

UDC _____

学 位 论 文

D 集团房地产业发展战略制定

吴 晓 生

指导教师姓名：孟林明副教授

申请学位级别：硕 士

专 业 名 称：工商管理(MBA)

论文提交日期：2003 年 5 月

论文答辩时间：2003 年 6 月

学位授予单位：厦 门 大 学

学位授予日期：2003 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2003 年 5 月

论 文 摘 要

本文通过对房地产业的环境与现状分析，找出当前房地产发展的有利条件和存在问题，进而分析了全国房地产及厦门市房地产的发展趋势。文章认为中国的房地产市场才刚刚进入高速发展期，由于存在一系列促进房地产发展的利好因素，如居民消费结构转换、城市化和“入世”等，将成为推动房地产业发展的三大动力，在未来的5-20年中，中国以住宅为主的房地产业将保持稳定的增长态势。并分析了中国房地产企业未来发展形式与趋势。接着根据前面所做的市场需求分析与地产业环境分析结果，采用战略分析工具结合D集团房地产业的资源情况进行D集团房地产业的战略设计与战略定位，根据公司房地产业战略位置及资源状况确定D集团房地产业的战略目标、战略阶段和战略重点等。本文共分三章，结构如下：

第一章：对房地产业状况与趋势分析。对全国及厦门市房地产发展现状进行分析，找出当前房地产业的有利因素和存在问题，进而分析了我国及厦门房地产业的发展前景以及我国房地产企业未来发展形式。

第二章：D集团房地产业的战略分析。根据前面的市场分析和房地产环境分析，结合公司内部资源情况，采用战略分析工具进行公司战略的设计和定位。

第三章：D集团房地产总体发展战略与实施。设立公司的战略目标和战略阶段，以及战略重点，进而提出相应的战略实施方案。

关键词：房地产 战略

目 录

前 言	1
第一章 房地产业状况与趋势分析	2
第一节 中国房地产业现状	2
一、中国房地产业概述	2
二、中国房地产市场的发展现状	3
第二节 中国房地产市场存在的主要问题	7
一、房地产市场空置总量仍然很大	7
二、房地产价格仍然偏高	8
三、市场供求失衡	8
四、房地产开发对银行资金的依赖较大	10
第三节 厦门市房地产业发展历程与现状	11
一、厦门市房地产业发展历程	11
二、厦门市房地产业发展现状	12
第四节 房地产市场发展前景分析	16
一、房地产市场发展前景分析	16
二、厦门市房地产业发展趋势分析	21
三、房地产企业发展趋势	22
第二章 战略分析与战略选择	25
第一节 D 集团产业状况分析	25

第二节 D 集团房地产业战略分析.....	26
一、D 集团房地产业发展状况分析.....	26
二、行业竞争力量分析.....	28
三、企业资源状况分析.....	31
四、D 集团房地产业 SWOT 分析.....	34
五、企业在行业中的地位分析.....	36
第三节 战略选择.....	37
一、经营战略的确定.....	37
二、竞争战略的确定.....	39
第三章 企业发展总体战略与实施.....	42
第一节 公司房地产发展战略.....	42
一、总体战略目标.....	42
二、战略阶段.....	42
三、战略重点与对策.....	44
第二节 企业战略的实施.....	47
一、提高企业的核心竞争力.....	47
二、合理进行资源规划与配置.....	48
三、培育 D 集团房地产品牌.....	49
四、根据市场细分实施差异化策略.....	50
五、实施人才战略.....	51
六、企业内部组织结构框架及管理模式.....	52
结束语	55
参考文献.....	56

后 记.....	58
----------	----

前 言

D 集团是在开发保税区房地产的基础上发展起来的，从 1995 年 11 月 28 日创立至今 8 年时间，从粗放型的经营格局中努力向集约化经营方向发展，大力调整投资结构，提高企业核心竞争力，成为厦门五大外贸企业集团之一、中国外贸 500 强企业，目前已拥有成员企业 15 家，员工 1200 多人，总资产达 20 亿元；已初步形成了房地产开发、港口集装箱装卸及其相关的物流服务和国际贸易三大投资方向

集团提出到 2007 年实现销售收入大于 30 亿元，利润总额大于 1 亿元，争取主要指标进入全省国有企业前 10 名。

经过几年的发展，集团房地产业已形成较完全的产业链，初具规模和一定实力，是集团支柱产业之一，对集团未来的发展举足轻重。摆在集团面前是集团房地产业应如何发展，向何处发展等问题。

由于房地产业是一个高风险高收益的行业，市场环境变幻不定，行业竞争激烈，对于一个房地产企业，是注重眼前利益还是着眼长远的发展将决定其是否能立足未来房地产行业。近几年国内成千上万家房地产企业的进入，以及同样成千上万家房地产企业的倒闭，从一个侧面有力的证明了在一个企业没有长远的发展规划和发展战略，单凭一时的机遇，和几个好项目是不能保证企业的生存和发展的。

因此，分析和掌握企业外部环境的变化趋势，培育、调整企业内部资源能力，制定适合企业发展的战略，以抓住外部市场机会，对企业的生存和发展将至关重要。具有一个适宜的好战略，将是企业竞争的一个优势力量。

为了抓住当前房地产业发展的有利时机，从容应对挑战，D 集团房地产业将根据自身资源条件，考虑外部各因素，制定本集团房地产发展战略，配合集

团战略，为集团发展作出更大贡献。

第一章 房地产业状况与趋势分析

第一节 中国房地产业现状

一、中国房地产业概述

改革开放以来，伴随宏观经济的高速增长和持续发展，以及社会主义市场经济体制的逐步建立和完善，长期滞后于国民经济的中国房地产业得以渐进复苏和快速发展，迎来房地产业发展的复苏与繁荣时期，1990年以来，房地产业一度是我国经济发展的热点之一，对我国经济保持快速增长起到重要支撑作用。特别是1992—1994年和1998—2001年这两个短时间内，房地产业的发展具有举足轻重的作用。邓小平同志南巡讲话之后，我国经济摆脱了1989和1990年的低潮，在1992—1994年获得快速发展，这三年的GDP增长速度分别为14.1%、13.1%、12.6%，投资增长都在30%以上，这其中房地产投资在1992和1993年都成倍增长。占社会总投资比重迅速上升，从1992—2001年分别为9.0%、14.8%、15.0%、15.7%、14.0%、12.7%、12.7%、13.7%、15.1%、16.9%。从1997年开始我国经济发展进入新阶段，基本告别长期以来的“短缺经济”，进入了基本平衡，大部分产品供大于求。受1998和1999年的亚洲金融危机以及2001年世界经济不景气影响，国内消费疲软，出口低增长，投资对国民经济的促进作用明显增强，而房地产投资又是投资增长的主力，1999年以来，每年的投资增长都高于总投资的增长，占总投资的比重在2001年达到22.4%。

经过近20年的发展，中国房地产业取得了令人瞩目的成就。2001年全国人均

住房的面积城市达 20 平方米，农村达到 25 平方米，住宅成套率达到 70%。住宅

业增加值占 GDP 的比重城市达 4%，城乡合计 7.5%，房地产业已上升到支柱产业的地位。近两年来对经济的贡献平均在 1.5 个百分点。

近年来，由于政府加大对房地产的扶持，使房地产行业保持较好的发展势头。2002 年全国房地产开发企业约 2.7 万余家，从业人员 100 多万人，房地产估价机构 5000 余家，从业人员约 10 万人，其中取得房地产估价师执业资格的人约 1.5 万人。房地产经济机构约有 2.5 万个，从业人员 20 多万人。物业管理企业 2 万多个，从业人员 200 多万人。

就总体而言，改革开放 20 几年来，房地产业的发展速度是比较快的，从投资开发量，竣工面积到销售额已达到相当大的规模，房地产市场也日益走向规范。房地产业已成为国民经济发展的支柱产业之一，它对国家的经济发展，为城乡居民居住条件的改善起到十分重要的作用。但目前我国房地产业还处于起步、成长阶段，无论在技术上，管理上都比较落后，虽然企业及从业人员数量众多，但真正高水平，高素质，有实力的企业还比较少，而且多数企业尚未真正建立起现代企业制度，管理体制存在弊端，竞争力较弱，特别是房地产中介服务企业和物业企业与国外比差距更大。

二、中国房地产市场的发展现状

1、我国房地产业的市场供给状况分析

(1) 我国房地产业的开发投资状况

从房地产业的投资增长速度来看，我国房地产业的开发投资规模与全行业的发展步调是一致的。1992 年至 1993 年是房地产投资的高峰时期，1994 年以后随着全行业步入调整时期，房地产业的开发投资呈现出增速减缓的态势，1998 年房地产逐步复苏后，房地产业的开发投资增长率也走向回升。2001 年，全国房地产开发完成额 6245.5 亿元，同比增长 25.3%。至 2002 年，全国房地产业开发投资增长约 30%。

(2) 房地产开发建筑面积分析

全国房地产新开工面积、施工面积、竣工面积都出现快速增长势头。2001年新开工面积比上年同期增长 27.2%，施工面积增速 21.5%。2002 年 1 至 9 月份，全国商品房施工面积 73749 万平方米，增长 22.1%。其中新开工面积 27981 万平方米，增长 18.2%。

考虑到新开工面积的较高增速，可以预见，今后几年内施工面积还会出现较快的增长。从竣工面积来看，1998 年以来，房地产业投资的增长速度开始回升，受工程建设工期较长的影响，商品房的竣工面积一直呈现增长的趋势。

（3）我国房地产市场的供给结构分析

住宅、办公楼、商业用房是房地产市场供给的主要构成部分。其中住宅市场在房地产市场中所占的比重最大，商业用房次之，办公楼市场所占的比重最小。近几年来，我国房地产市场的供给结构存在着三个特点：

第一、住宅供给平稳增长，住宅供给的内部结构发生变化，其中别墅和高档公寓所占比例有所下降，安居工程所占的比例有所上升。根据国际经验，发展中国家高档物业在房地产业中所占的比例在 5%--10% 左右比较合适，而在前几年房地产过热时，我国别墅、高档公寓等高档物业所占比例远远超过了这一数字，从而造成了高档物业的空置率远高于普通住宅。近几年由于我国政府严格控制高档物业的投资，高档物业在房地产业中所占比例已降到 10%，普通住宅的投资比例开始上升。2002 年，住宅投资占房地产行业总投资的比例已达 71.1%，比上年同期增长 32.85%。

第二、办公楼市场供给有所增加。2000 年，办公楼投资完成投资额仅为 293 万平方米，与 1999 年同期相比增速下降 12.9%。2001 年投资额较上年有所增长，但增幅较小。2002 年，办公楼开发投资额呈现较快增长。同时，办公楼市场的地区间差异不断扩大，如北京地区云集了世界各国 5000 多家驻华机构和外资企业，还有全国地方政府和各地大企业的驻京办事处，其办公楼市场呈现供销两旺的态势。北京办公楼租金现已仅次于香港和东京，处于世界第三。但

像广州、深圳、海口等城市由于前几年办公楼投资过热，而这些城市又不具有北京、上海那样的旺盛需求，所以出现了办公楼市场供需都出现下降的趋势。

第三、商业用房的供求矛盾比较突出。在前几年经济发展过热时，商业用房比较畅销，各地商场、商铺纷纷涌现，出现了严重的供过于求的现象。随着宏观调控政策的实施，商业用房的销售率迅速下降，近两年消费疲软困扰着我国国民经济的发展，从而导致了与消费水平和消费能力直接相关的商业用房的供求矛盾。

2、我国房地产业的市场需求状况分析

目前，我国房地产业的市场需求存在以下特点

（1）近几年市场需求呈上升趋势

近两年来，在中央扩大内需和全面推进住房制度改革等宏观经济政策引导下，我国房地产销售摆脱了前几年徘徊不前的局面，出现高速增长态势。2002年前三季度，全国商品房销售额达到 2635 亿，同比增长 31.9%。

（2）个人消费成为市场需求的主体

上世纪 90 年代以来，个人购买商品房的绝对数额高速增长。1987 年个人购买的商品房只有 426.66 万平方米，占当年商品房销售的 17.9%；而到了 1997 年，个人购买商品房达到 5233.72 平方米，占当年商品房销售的 66.65%；1998 年虽然受住房制度改革的影响，集团突击购买的现象比较严重，但个人购房也增长很快，1998 年个人购房的比例比 1997 年上升了 7 个百分点，达到 73.6%。市场消费主体的这种变化对开发商提出更高要求。2000 年，随着房改的结束，个人购房的比例已达 80%；2001 年这一比例已达 87%；2002 年个人购买商品房的比例接近 94%。

（3）居民住宅在房地产市场需求结构中占主导地位

住宅销售在商品房销售中占有绝对主导地位。从 1987 年—1997 年，住

有关数据见国家信息中心《经济预测分析》第 61 期，第 2—21 页

住宅销售额在销售额中所占的比重都在 70% 以上，因此住宅市场的发展状况决定了房地产市场的发展状况。2001 年，住宅销售额占房地产业销售额的 83% 以上。

3、住房二级市场和租赁市场稳步发展

住房二级市场和租赁市场的发展，进一步活跃了房地产市场。2001 年以来，各地以培育市场为核心，积极贯彻落实国家出台的一系列政策措施，降低存量住房入市“门槛”，使二手房交易逐步活跃，丰富了市场供应，并有效地带动了商品房销售，房地产二、三级市场联动的效果日益明显。

随着国家对住房租赁税率的调整，各地租赁市场日趋活跃。上海、广东、江苏、浙江、贵州等省市，越来越多的居民采取通过将自有住房出租，同时购置新房来改善家庭居住条件，以投资为目的的购房出租也在部分城市逐步兴起。租赁市场的发展，不仅促进了房地产市场体系的完善，还吸引了部分储蓄和社会散资分流到住房市场，带动住房投资的持续增长。

4、住房分配货币化工作得以推进

住房分配货币化工作的推进，促进了居民住房消费。大部分城市已在出台货币化方案的基础上，制定了补贴资金和管理、补贴标准、补贴方式、补贴申请、现住房认定、超标和未达住房处理、补贴发放程序等相关配套政策，不少省市已陆续发放住房补贴。辽宁、浙江、安徽、四川等省累计发放住房补贴超过 10 亿元。福建省已向全省 9 万多职工发放住房补贴 7.8 亿元。天津、沈阳、大连、长春、南京、武汉、广州等城市住房补贴也陆续发到购房职工手中，带动了大量个人存款和银行存款进入住房市场，促进了居民住房消费。

5、住房金融进一步发展

近年来，随着住房消费的启动，个人住房贷款迅速增长。截至 2001 年底，全国商业性和公积金个人住房贷款余额合计达到 6398 亿元，是 1997 年底的 33 倍，首次超过房地产开发贷款余额，占消费贷款余额的 86%，基本实现房地产信贷结构的调整。2001 年商业银行新增自营性个人住房贷款 2255 亿元，分别

占当年新增消费贷款、新增各项贷款总额的 85%、21.54%。

住房公积金新增个人住房贷款 395 亿元，比上年增长 71%。截止 2001 年底，全国公积金归集总额 3326 亿元，归集余额为 2405 亿元，职工买房、建房、退休累计提取 921 亿元，累计向 210 万户家庭发放住房公积金个人贷款 970 亿元，个人贷款余额 830 亿元。住房金融的发展，极大地提高了居民购房的支付能力，已经成为居民提前实现住房消费的重要手段。

6、市场环境逐步改善

市场环境逐步改善，居民买房的积极性得到进一步调整。国家进一步加大了规范房地产市场的工作力度，建立了网上房地产信用档案。建设部于 2002 年 9 月底正式开通一级房地产企业及执（从）业人员信用档案系统，至此，房地产一级开发企业、中介服务机构、物业管理企业及相关人员网上公示系统全面开通。

第二节 中国房地产市场存在的主要问题

一、房地产市场空置总量仍然很大

近两年房地产投资活跃，导致了外来资本的涌入，各地楼盘供应量猛增，因房价偏高及供需结构问题等原因，空置面积在不断增加。1998 年以来，每年全国商品房的竣工面积多于销售面积 6000 万 ~ 7000 万平方米。如 2000 年，竣工面积 2.51 亿平方米，销售面积 1.86 亿平方米。2001 年竣工面积 2.73 亿平方米，销售面积 2.08 亿平方米。商品房空置面积已由 1997 年的 7000 多万平方米增加到 2002 年的 1.2 亿平方米左右。其中空置一年以上的超过 50%，占压资金超过 2500 亿元，居中国各行业不良资产之首。专家估计，中国当前的商品房空置率应在 26% 左右，远高于国际空置率 10% 的国际红线标准，国际上普遍认为

合理的空置率为 3%--5%。

由于我国房地产开发商多以中小型规模企业为主,其抗风险能力相对较差,较大的空置面积使得开发商难以进行再一轮的房地产开发投资。这会使房地产的有效供给不易实现,出现恶性循环。对于银行来说,由于大量不良资产的产生,形成了难以冲减的呆帐坏帐,从而使银行“惜贷”现象严重。

二、房地产价格仍然偏高

根据世界银行的研究资料显示,商品住房的价格收入比为 3—6 时,居民便具备购房能力。2001 年,我国商品房平均每平方米售价达到 2226 元。按此计算,一套 70 平方米的住宅大约要 15.6 万元,而去年我国城镇人均可支配收入为 6800 元,按一家三口计算,房价与家庭收入比达到 7.6。以该比例较低的厦门市为例:这一比例约为七倍,据有关资料显示厦门市的一套住宅价格在 18.75 万元,每平方米平均价格为 3500 元,面积为 75 平方米。2001 年居民家庭年均收入 38894 元,价格收入比为 6.7。因此,房价过高是制约房地产业发展的一个桎梏。

三、市场供求失衡

前几年房地产过热时,高利润的高档写字楼和商业设施项目开发量过大。从住宅供给结构来看,许多开发商在住宅开发上,偏重高利润的高档公寓、别墅开发,造成这部分高档物业发展过快,从而造成高档物业的空置率远高于普通住宅。住宅生产适当超前是合理的,但如果住宅生产结构严重偏离居民的住房需求结构,就难以避免住房的滞销。目前楼市供求差异主要表现在两方面:

一方面是供需价格差异,低价位房供应不足,中高价位房供过于求,许多市民只能望楼兴叹。于是,经济适用房就成为许多人渴望圆住房梦的首选。与商品房空置量日益增加状况相反,经济适用房出现供不应求的局面,这充分暴

露出我国房地产业存在严重的供求错位。

另一方面是供给与需求的区域差异，尽管当前房地产形势总体上是好的，但也有一些地区不同程度地出现了投资增幅过大、投资结构不尽合理、价格上涨过快、土地供应过量等有可能过热的“苗头”。投资的增幅与销售的增幅相比，应该要保证能够在发展中不断消化同期上市的商品房。但 2002 年 1—9 月，在天津、河北、江西、浙江、海南、吉林、江苏、湖南、广西、安徽、山东和宁夏等地区，都出现了投资增幅高于销售增幅超过 20% 的情况。

这种供需失衡，表现为潜在需求巨大与有效需求不足的矛盾得不到解决，这在一定程度上抑制了我国住宅及房地产业的健康发展。现阶段，至少有下列因素在不同程度抑制了城镇居民的有效需求：

1、住房消费热点的渐进式发展

经济较发达的沿海城市，人均收入水平高，住宅市场发达，商品房购买力也大于经济欠发达的内陆城市。收入水平与个人住宅购买力的连动关系，表明新一轮的住宅消费不再是计划经济体制下平均分配、“大锅饭”，而将以渐进出现，即住房消费热点将首先出现在东部经济发达、收入较高的城镇，然后向内陆省市扩散。

2、收入增长缓慢加大了消费支出的不确定性

收入增长是扩大住房消费的前提和基础，因此，启动住房消费须以个人收入为杠杆。但是自东南亚金融危机以来，一方面，我国居民人均可支配收入的增长趋缓，（见表 1）大大低于同期 GDP 的增长；另一方面，政府裁员、大批国有企业职工失业、下岗及社会福利制度不健全，使城镇贫困人口逐步上升，2000 年城镇享受最低生活保障的为 402 万人，比 1999 增长了 51%。而日前出台的诸多改革措施，如养老、医疗、失业、教育制度改革，都是从老百姓口袋里掏钱。改革中的利益调整所产生的收入及社会福利的诸多不确定性，都使居民不得不捂紧自己的钱袋子。这也是居民消费水平增幅连续 5 年在 7% 低水平徘徊的重要原因。

表 1 居民人均可支配收入及 GDP 的增长率

年度 项目	1997	1998	1999	2000	2001
居民人均可支配收入的增长率(%)	6.6	5.1	7.1	7.3	7.3
GDP 的增长率(%)	8.8	7.8	7.1	8	7.8

资料来源：根据 1998 年～2002 年《中国统计年鉴》整理得到

3、收入差距的扩大决定了住房消费的多元化

据世界银行报告，1978 年，我国城镇居民的基尼系数为 0.16，2001 年为 0.403，接近美国 0.408 的水平，且大大高于其他发达国家。收入差距的扩大意味着财富向少数高收入者的手中集中。根据世界银行的统计资料，我国 20% 最高收入人群组所占总收入的份额高达 46.6%，而 20% 最低收入者所占份额仅为 5.9%，两者相差 7.8 倍。而收入与消费的负相关表明，最低收入群体的消费倾向为 0.957，而最高收入群体的消费倾向为 0.695，收入差距的扩大和向少数人集中。于是一方面低收入者有需求但支付能力差，另一方面高收入者有支付能力但需求得到一定满足。

四、房地产开发对银行资金的依赖较大

房地产开发对银行资金的依赖较大，金融风险增加。在房地产开发资金来源中，银行资金有两部分组成。一是银行对开发企业的直接贷款，二是银行对个人购房贷款转化为开发企业的自有资金。

据统计，银行对企业的直接贷款占房地产开发企业资金来源的比重约为 23% 左右，是第三大资金来源。但是，作为第二大资金来源的自筹资金，主要由商品房销售收入转变而来，其中有很大部分来自购房者的银行按揭贷款。按首付 30% 计算，企业收入中有 70% 来自银行贷款。按此计算，房地产开发中实际使

用银行资金的比重应在 50% 以上。

到 2002 年，各商业银行的住房贷款余额已达到 7400 多亿元，比 1999 年增长 4 倍多。虽然由于住房贷款开展的时间不长，不良资产比率较低，但一旦房地产市场发生逆转，开发商和个人发生还款困难，金融机构的风险就会加大。尤其是出于投资和投机需求的商品房购买，如果也运用大量的银行资金，更易对银行带来风险。

第三节 厦门市房地产业发展历程与现状

一、厦门市房地产业发展历程

回顾厦门房地产发展历程大致可以分为以下三个时期

1、1992 年 ~ 1993 年的热潮期

邓小平南巡讲话后，政府推动投资增长，经济发展迅速升温，物价上涨较快，各行业竞相开发房地产项目，土地供应一度失控。厦门房地产市场主力客户以海外人士及厦门周边地区客户为主，需求面积都较大，需求极度旺盛。由于炒作的原因房价较高，其中高层价格约 6000 /M²，多层价格约 2500 元/M²，销售率平均达七成以上。

2、1994 ~ 1996 年上半年的低谷期

经历 92，93 年房地产过热发展，随着房地产泡沫的破灭，国家开始加强宏观调控，银根紧缩，许多房地产公司资金链断裂，纷纷破产。再加上 1995 年两岸关系始恶化，对厦门市房地产业也造成重大影响。房地产开始降温，商品房供过于求，房地产开发成本居高不下，市场低迷。从销售面积可以看出，1994 年 22.1 万平方米，1995 年 28.17 万平方米，1996 年上半年 20.34 万平方米，持续在一个较低水平价位，高层 3500 ~ 5000 元/平方米，多层 1800 ~ 3000 元/

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库